

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

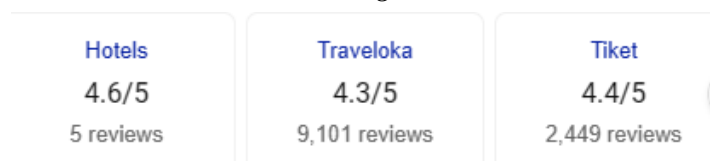
### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Manajemen organisasi berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, yang merupakan proses pengaturan yang didasarkan pada fungsi manajemen untuk sumber daya yang bersumber dari orang-orang. Di sini, pengendalian dipandang sebagai metode untuk mengarahkan semua sumber daya yang berhubungan dengan manusia untuk memastikan penggunaannya yang efektif. Sumber daya manusia mencakup gabungan kemampuan intelektual dan kekuatan fisik yang dimiliki oleh individu (Hasibuan, 2019). Timori Kansaki *et al.* (2021) menggambarkan sumber daya manusia sebagai satu-satunya entitas yang memiliki penalaran, emosi, keinginan, keterampilan, pengetahuan, motivasi, kekuatan, dan upaya (alasan, emosi, dan kemauan). Dengan demikian, sumber daya manusia memainkan peran penting dalam semua upaya manusia. Potensi penuh dari kemampuan intelektual dan fisik dapat dimaksimalkan untuk keuntungan individu maupun organisasi dalam mengejar tujuan mereka.

Industri perhotelan termasuk salah satu sektor yang menonjol dalam dunia bisnis, sehingga juga memerlukan sumber daya manusia berkualitas tinggi untuk menjalankan operasional untuk sukses. Keberhasilan sebuah hotel tidak hanya tercermin dalam infrastruktur fisiknya atau kemudahan fasilitas, melainkan juga sangat terkait dengan keterlibatan karyawan dalam mewujudkan visi perusahaan, sejalan dengan adaptasi terhadap tuntutan pasar, menciptakan landasan yang kokoh untuk kemajuan Hotel dalam industri perhotelan yang terus berkembang.

Efektivitas manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam sektor perhotelan, terbukti dari seberapa baik kinerja karyawan. Edison *et al.* (2017) mencatat bahwa kinerja muncul dari suatu proses yang dinilai selama jangka waktu tertentu sesuai dengan standar atau perjanjian yang ditetapkan sebelumnya. Wahyuni dan Karneli (2021) menjelaskan bahwa kinerja berasal dari upaya individu, yang dipengaruhi oleh kemampuan dan tindakan mereka dalam konteks tertentu. Dengan kata lain, kinerja dibentuk oleh interaksi antara upaya, kemampuan, dan persepsi tugas. Kinerja yang kuat memungkinkan organisasi untuk memenuhi tujuan dan mencapai hasil yang tinggi secara konsisten dari waktu ke waktu. Sebaliknya, kinerja yang tidak memuaskan dapat menghalangi perusahaan untuk melayani pelanggan secara efektif, yang pada gilirannya dapat berdampak buruk pada laba, reputasi, dan penjualan (Pradhan & Jena, 2017). Evaluasi berbagai platform pemesanan hotel daring, seperti ulasan Google dan statistik hunian hotel, berkontribusi untuk menilai seberapa baik staf hotel memberikan layanan. Pengamatan mengungkapkan bahwa HOTEL XYZ, sebuah hotel bintang empat, menerima banyak ulasan yang tidak baik. Keluhan utama dari pengulas bintang satu menyoroti masalah perilaku karyawan yang tidak profesional, termasuk layanan yang lambat, kesombongan, dan kekhawatiran mengenai kebersihan. Berikut adalah ringkasan peringkat bintang yang dikumpulkan dari setiap platform:

**Gambar 1.1 Rating HOTEL XYZ**



Berdasarkan bintang tersebut menunjukkan rating HOTEL XYZ tahun 2024 tergolong rendah jika dibandingkan hotel bintang 4 lainnya yang mendapatkan rata-rata >4,6 seperti hotel The Rinra Makassar yang memiliki rating 4,8 di tahun 2024, selain itu Hotel Melia Makassar dengan rating 4,6 dan Hotel Hyatt Place Makassar dengan rating 4,7 (www.us.trip.com). Ulasan negatif menunjukkan kualitas kinerja karyawan HOTEL XYZ. Selain itu data Okupansi hotel menunjukkan fluktuatif, seperti disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 1.1 Occupancy Rate HOTEL XYZ Juli-Desember 2023**

No	Market Segment	Jul	Agu	Sept	Okt	Nov	Des
		% Occ	% Occ	% Occ	% Occ	% Occ	% Occ
1	Government	26,37 %	33,05%	17,35%	10,80 %	35,70%	17,44%
2	Corporate	18,17 %	24,04%	21,78%	14,03 %	16,20%	20,43%
3	Online Travel Agent	15,67 %	12,98%	18,19%	22,77 %	14,35%	19,50%
4	Individual	14,61 %	8,50%	12,21%	15,29 %	10,81%	16,80%
5	Sales FIT	9,97%	8,04%	8,50%	6,87%	7,01%	11,01%
6	Walk In Guest	9,52%	7,61%	7,44%	11,16 %	9,12%	8,29%
7	Travel Agent	2,77%	3,32%	5,44%	5,44%	5,13%	3,83%
8	Wedding & Social Event	2,91%	2,46%	9,08%	13,65 %	1,68%	2,70%
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Sumber: Manajemen HOTEL XYZ (2024)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan *Occupancy Rate* HOTEL XYZ setiap bulannya mengalami fluktuatif dengan hampir rata-rata perbulannya sekitar 80% dan selalu paling tinggi pada segmen *Government* dan *Corporate*. Sedangkan pada segmen lainnya masih terbilang rendah. Artinya jumlah tamu hotel belum mencapai target yang diharapkan manajemen HOTEL XYZ. *Occupancy Rate* HOTEL XYZ kemungkinan berkorelasi dengan adanya ulasan negatif di internet terkait kualitas kinerja karyawan hotel atau layanan hotel secara menyeluruh.

Kinerja karyawan HOTEL XYZ dipengaruhi berbagai faktor termasuk gaya kepemimpinan milenial. Hafidzi et al. (2023) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas pegawai yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Pimpinan HOTEL XYZ termasuk dalam generasi Milenial. Gaya kepemimpinan yang diimplementasikan oleh pemimpin milenial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam lingkungan kerja kontemporer. Dalam rangka memahami tantangan yang muncul akibat penerapan gaya kepemimpinan milenial di HOTEL XYZ Makassar, wawancara telah dilakukan dengan beberapa karyawan dari berbagai departemen, termasuk operasional, supervisor, dan manajerial. Hasil wawancara ini mengungkapkan beberapa permasalahan utama yang dihadapi karyawan dalam beradaptasi dengan kepemimpinan generasi milenial, yang sering kali berbeda dari pendekatan kepemimpinan sebelumnya.

Salah satu karyawan di bagian *front office* menyampaikan bahwa meskipun pemimpin milenial dikenal lebih terbuka dan fleksibel, terkadang mereka kurang memberikan arahan yang jelas. Menurut salah satu karyawan di bagian *front office* tersebut, mereka sering diberi kebebasan untuk mengambil keputusan sendiri, tetapi tanpa pedoman yang cukup, hal ini justru membuat mereka merasa bingung dalam menjalankan tugas. Terkadang, aturan berubah-ubah tergantung situasi, dan ini membuat pekerjaan menjadi tidak konsisten. Seorang supervisor di bagian housekeeping juga menyoroti bahwa gaya kepemimpinan milenial yang cenderung informal terkadang berdampak pada kurangnya rasa disiplin di antara karyawan.

Menurutnya, beberapa pemimpin lebih fokus pada kenyamanan kerja dibandingkan dengan ketegasan dalam mengawasi kinerja tim. “Kami memang diberikan kebebasan dan kepercayaan, tetapi ada kalanya ini membuat beberapa karyawan menjadi kurang disiplin dan menganggap pekerjaan bisa diselesaikan sesuka hati,” ujarnya.

Seorang karyawan di bagian administrasi juga mengungkapkan bahwa pemimpin milenial cenderung terlalu bergantung pada teknologi, yang bisa menjadi tantangan bagi karyawan yang belum sepenuhnya terbiasa dengan sistem digital. Menurut karyawan di bagian administrasi tersebut, mereka diharuskan menggunakan berbagai aplikasi dan sistem baru untuk pekerjaan administrasi. Ini memang mempermudah bagi mereka yang terbiasa dengan teknologi, tetapi bagi karyawan yang tidak terlalu familiar, justru menjadi hambatan dan memperlambat pekerjaan.

Berdasarkan hasil observasi kepada karyawan HOTEL XYZ mengemukakan bahwa pimpinan hotel memiliki kekurangan menekan karyawan dengan mudah memberikan SP, sehingga karyawan kurang nyaman dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan pernyataan bahwa Generasi Milenial memiliki karakter dalam bekerja mengikuti panggilan jiwa, punya karakter yang terbuka, menjunjung tinggi kebebasan dan juga berani, sehingga menciptakan pribadi yang kritis dan responsif (Fuscaldo, 2022). Karakter terbuka dan kritis tersebut ternyata tidak memberikan rasa nyaman kepada beberapa karyawan yang mungkin mengharapkan gaya kepemimpinan yang lebih humanis. Penelitian Najmuddin (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan milenial berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi faktor yang mempengaruhi tercapai atau tidaknya tujuan dari organisasi. Budaya organisasi diartikan nilai atau norma perilaku yang dipahami dan diterima bersama oleh anggota organisasi sebagai aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi (Fidyah & Setiawati, 2020). Budaya organisasi yang mempromosikan kerjasama dan kolaborasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam kerja tim. Hal ini menciptakan lingkungan di mana pegawai bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dan meningkatkan kepuasan tamu. Penelitian Tabuni (2022) bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Hotel Luxury Residence.

Motivasi adalah pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kinerja yang positif dan kepuasan. Jadi motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Manuain, 2022). Hasil penelitian Nareswara (2020) bahwa pemberian motivasi kerja yang tepat akan menciptakan manajemen hotel yang sesuai dengan standar dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk bekerja secara maksimal. Hal tersebut akan memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja hotel. Sedangkan hasil observasi pada karyawan Gammara Hotel menunjukkan jarang diberikan semangat oleh pimpinan dalam bekerja sehingga berdampak pada motivasi kerja, begitupun dukungan lain dalam bentuk

bonus atau tunjangan.

Selain faktor-faktor kepemimpinan milenial, budaya dan motivasi, aspek yang sering memediasi variabel tersebut adalah kepuasan kerja. Menurut Febriandiny & Husniati (2022), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan menurut Mangindaan et al. (2020) istilah “Kepuasan” merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Hasil observasi menunjukkan bahwa rata-rata karyawan kurang puas dengan kebijakan manajemen hotel yang bisa memberikan SP untuk kesalahan kecil. Sehingga meskipun motivasi tinggi tetapi tetap berdampak pada penurunan kinerja karena faktor kepuasan tersebut.

Berdasarkan fenomena diatas, maka peneliti tertarik dalam melakukan penelitian dengan judul “Gaya Kepemimpinan Milenial, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada HOTEL XYZ”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka pertanyaan penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Milenial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada HOTEL XYZ?

2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada HOTEL XYZ?
3. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada HOTEL XYZ?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan Milenial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada HOTEL XYZ?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada HOTEL XYZ?
6. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada HOTEL XYZ?
7. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada HOTEL XYZ?
8. Apakah Gaya Kepemimpinan Milenial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada HOTEL XYZ?
9. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada HOTEL XYZ?
10. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada HOTEL XYZ?



### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah dirumuskan, makatujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan Milenial terhadap Kinerja Karyawan pada HOTEL XYZ.
2. Untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada HOTEL XYZ.
3. Untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada HOTEL XYZ.
4. Untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan Milenial terhadap Kepuasan Kerja pada HOTEL XYZ.
5. Untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada HOTEL XYZ.
6. Untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada HOTEL XYZ.
7. Untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada HOTEL XYZ.
8. Untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan Milenial terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada HOTEL XYZ.
9. Untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada HOTEL XYZ.

10. Untuk menganalisis pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada HOTEL XYZ.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian terdiri dari dua bagian yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari hasil penelitian ini adalah dapat membuktikan secara empiris mengenai gaya kepemimpinan milenial, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan referensi penelitian selanjutnya yang mengangkat tema penelitian sejenis.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan khususnya bidang industri perhotelan dalam pengelolaan sumber daya manusia beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek sumber daya manusia secara lebih baik.

#### **1.5 Sistematika Penelitian**

Sistematika yang diterapkan dalam penelitian ini akan diuraikan kedalam beberapa sub bab, yang dimana bertujuan sebagai panduan yang berguna bagi pembaca dan penelitian selanjutnya. Hal ini bertujuan agar setiap informasi, baik teori, data maupun kesimpulan dapat dipahami dengan jelas oleh para pembaca.

## **BAB I: PENDAHULUAN**

Pendahuluan yang dibahas dalam bab pertama dari penelitian ini yang menjelaskan latar belakang permasalahan yang menjadi fokus penelitian. Permasalahan yang dipertimbangkan dengan mempertimbangkan variabel yang diangkat, kemudian diikuti dengan menyusun permasalahan penelitian, penyusunan tujuan penelitian, manfaat penelitian secara akademis dan praktis, serta membuat sistematika penelitian.

## **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini memuat teori yang terkait dengan variabel penelitian seperti lingkungan kerja, pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan beserta kerangka berpikir yang mencakup hubungan antar variabel dan hipotesis. Teori yang digunakan dalam analisis tesis ini bersumber dari berbagai buku, literatur, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

## **BAB III: METODE PENELITIAN**

Pada Bab ini akan menjelaskan terkait metode penelitian dengan menguraikan jenis penelitian, penetapan populasi, penetapan jumlah sampel, penetapan variabel, metode pengumpulan data, dan analisis data yang digunakan dalam penelitian.

## **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan tentang hasil dari analisa data yang diperoleh serta menjelaskan terkait temuan dalam penelitian ini dalam bentuk deskripsi data, dan pembahasan hasil dari penelitian ini.

## **BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan bab terakhir dimana membahas tentang kesimpulan yang

dihasilkan dari analisis bab empat serta menjawab rumusan masalah yang telah disebutkan pada bab sebelumnya. Bab ini juga memberikan penjelasan terkait implikasi dan saran yang terkait dalam penelitian ini.

